

**EVALUASI STRATEGI P.T. SURABAYA WIRE  
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN DI PASAR  
DOMESTIK PASCA *SAFEGUARD* PAKU**

**TESIS**



**OLEH :  
DHARMA SETYO NUGROHO, S.T.  
NIM : 8112409005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2011**

**EVALUASI STRATEGI P.T. SURABAYA WIRE  
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN DI PASAR  
DOMESTIK PASCA *SAFEGUARD* PAKU**

**TESIS**

Diajukan kepada  
Universitas Katolik Widya Mandala  
untuk memenuhi persyaratan  
gelar Magister Manajemen



**OLEH :  
DHARMA SETYO NUGROHO, S.T.  
NIM : 8112409005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2011**

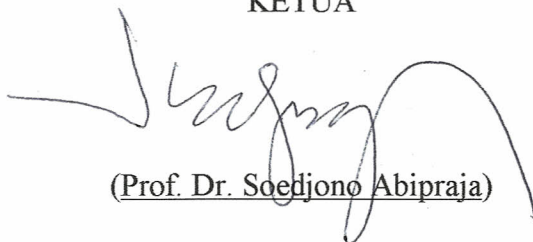
## LEMBAR PENGESAHAN DAN PERSETUJUAN

Tesis berjudul “**Evaluasi Strategi P.T. Surabaya wire dalam Menghadapi Persaingan di Pasar Domestik Pasca *Safeguard* Paku**”, yang ditulis dan diajukan oleh Dharma Setyo Nugroho, S.T. NIM 8112409005 telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Pada Tanggal 19 bulan Agustus tahun 2011

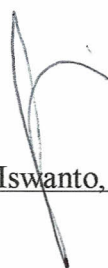
### PANITIA PENGUJI

#### KETUA



(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)

#### SEKRETARIS



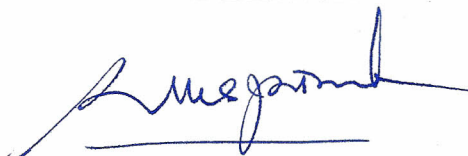
(Budi Iswanto, P.hd)

#### ANGGOTA



(Prof. Dr. Drs. Arsono Laksmna, Ak.)

### PROGRAM PASCASARJANA DIREKTUR



(Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko)

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis berjudul : **“Evaluasi Strategi P.T. Surabaya Wire dalam Menghadapi Persaingan di Pasar Domestik Pasca *Safeguard* Paku”**, yang ditulis dan diajukan oleh: Dharma Setyo Nugroho, S.T., NIM 8112409005 telah disetujui untuk diuji.



(Prof. Dr. Drs. Arsono Laksmana, Ak.)  
Pembimbing Tesis



# P.T. SURABAYA WIRE

Producer of Nail Wire, G.I. Wire Annealed Wire, and Nail.



P.O. BOX 1296 SURABAYA 60012, JL. RAYA BAMBE NO. 88 KEC. DRIYOREJO, KAB. GRESIK 61177 - INDONESIA, PHONE : + 62 31 7507081 FAX : +62 31 7507323

## SURAT KETERANGAN

No : 0178/HRD-SW/xx G/2011

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan :

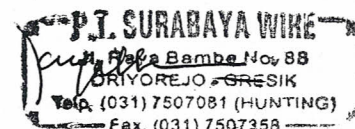
Nama : Dharma Setyo Nugroho, S.T.  
Status : Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Katolik  
Widya Mandala Surabaya : Program Studi Magister  
Manajemen.  
NIM : 8112409005  
Judul Penelitian Tesis : "Evaluasi Strategi P.T. Surabaya Wire Dalam Menghadapi  
Persaingan Di Pasar Domestik Pasca Safeguard Paku".

Telah benar-benar melakukan penelitian dengan cara melakukan survei dan mengumpulkan data di P.T. Surabaya Wire.

Data dan informasi yang terkait dengan penelitian hanya diperlukan untuk kepentingan penyusunan Tesis, tidak dipergunakan untuk keperluan lainnya.

Demikian Surat Keterangan ini dapat dipergunakan untuk semestinya

Gresik, 20 Juli 2011



**Yan E. Yolla, S.pd**  
H.R.D. & Pers Umum

# PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai mahasiswa Unika Widya  
Mandala Surabaya:

Nama : Dharma Setyo Nugroho, S.T.

N.I.R.M : 8112409005

Menyetujui Tesis saya:

Judul:

EVALUASI STRATEGI P.T. SURABAYA WIRE DALAM MENGHADAPI  
PERSAINGAN DALAM NEGERI PASCA *SAFEGUARD* PAKU.

Untuk dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (Digital Library  
Perpustakaan Unika Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik  
sebatas sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan persetujuan publikasi ini saya buat dengan sebenarnya

Surabaya, 12 September 2011

Yang menyatakan,



(Dharma Setyo Nugroho, S.T.)

# **LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI**

Tesis ini telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji pada  
Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya  
Pada Tanggal 19 bulan Agustus tahun 2011

Panitia Penguji:

1. Ketua: Prof. Dr. Soedjono Abipraja
2. Sekretaris: Budi Iswanto, P.hd
3. Anggota: Prof. Dr. Drs. Arsono Laksana, Ak

## KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur atas pertolongan Tuhan Yesus Kristus, atas kekuatan dan pimpinan yang dilimpahkanNya kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis yang berjudul, **"Evaluasi Strategi P.T. Surabaya Wire Dalam Menghadapi Persaingan Di Pasar Domestik Pasca *Safeguard* Paku"** disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan studi Program Magister Manajemen dari Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Tanpa bantuan, dukungan dan partisipasi dari berbagai pihak, penulis tidak akan berhasil menyelesaikan tesis ini seperti yang diharapkan. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini.

1. Direktur Pascasarjana Ibu Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko dan Ketua program Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Bapak Dr. Hermeindito Kaaro, M.M. yang telah memberikan kesempatan penulis belajar di Program Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Bapak Prof. Dr. Drs Arsono Laksana, Ak., selaku pembimbing utama yang telah banyak membantu, membimbing dan mengarahkan selama penelitian tesis berlangsung.
3. Bapak Ir. Sindu Prawira, M.B.A direktur utama P.T. Surabaya Wire yang *mensupport* penuh studi dan penelitian di P.T. Surabaya Wire.
4. Rekan-rekan para Manager P.T. Surabaya Wire yang memberi kemudahan di dalam mencari dan mengumpulkan data penelitian yang diperlukan.



5. Istri tercinta Hanna Chrismawati serta Deven, Derren dan Keiko atas dukungan doa dan pengertiannya selama penulis belajar.
6. Bapak, ibu dosen serta staf akademik dan administrasi pada program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala atas kesabarannya dan bantuannya selama penulis menuntut ilmu.
7. Rekan-rekan angkatan 16 dan 17 Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang tidak penulis sebutkan satu persatu atas bantuan dan dorongan motivasinya.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini tidak sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan tesis yang telah disusun.

Akhir kata harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 26 Agustus 2011

Penulis

# DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| JUDUL .....                                     | i       |
| LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS .....       | ii      |
| LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS .....    | iii     |
| LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS .....   | iv      |
| KATA PENGANTAR .....                            | v       |
| ABSTRACT .....                                  | vii     |
| DAFTAR ISI .....                                | viii    |
| DAFTAR TABEL .....                              | xiii    |
| DAFTAR GAMBAR .....                             | xvi     |
| DAFTAR GRAFIK .....                             | xvi     |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                           | xvii    |
| BAB 1      PENDAHULUAN .....                    | 1       |
| 1.1      Latar Belakang Permasalahan .....      | 1       |
| 1.2      Rumusan Masalah .....                  | 5       |
| 1.3      Tujuan Penelitian .....                | 5       |
| 1.3.1      Tujuan Umum .....                    | 5       |
| 1.3.2      Tujuan Khusus .....                  | 5       |
| 1.4      Manfaat Penelitian .....               | 6       |
| 1.5      Lingkup Penelitian .....               | 6       |
| BAB 2      LANDASAN TEORI .....                 | 8       |
| 2.1      Teori Ekonomi Tentang Regulasi.....    | 8       |
| 2.2      Regulasi Persaingan International..... | 8       |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| 2.3          | Persetujuan umum Mengenai Tarif dan Perdagangan/GATT..... | 11        |
| 2.4          | Strategi.....   | 12        |
| 2.5          | Inovasi .....   | 13        |
| 2.5.1        | Definisi Inovasi .....                                    | 13        |
| 2.5.2        | Strategi Inovasi .....                                    | 15        |
| 2.6          | Strategi Generik Porter.....                              | 15        |
| 2.6.1        | Strategi Low Cost .....                                   | 16        |
| 2.6.2        | Strategi Diferensiasi .....                               | 17        |
| 2.6.3        | Strategi Fokus.....                                       | 18        |
| 2.7          | Analisa SWOT .....  | 18        |
| 2.8          | Perumusan Strategi Perusahaan.....                        | 21        |
| 2.8.1        | EFE Matrix .....  | 22        |
| 2.8.2        | IFE Matrix.....   | 24        |
| 2.8.3        | Competitive Profile Matrix (CPM).....                     | 24        |
| 2.8.4        | SWOT Matrix.....  | 25        |
| 2.8.5        | Internal-External Matrix (IE Matrix).....                 | 26        |
| 2.8.6        | Grand Strategy Matrix.....                                | 28        |
| 2.8.7        | Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).....        | 30        |
| 2.8.8        | Strategi Implementasi.....                                | 32        |
| 2.9          | Faktor-Faktor di dalam Pengembangan Produk Baru.....      | 35        |
| 2.10         | Pengembangan Produk Baru Yang Efektif.....                | 36        |
| <b>BAB 3</b> | <b>METODE PENELITIAN.....</b>                             | <b>38</b> |
| 3.1          | Rancangan Penelitian.....                                 | 38        |
| 3.2          | Data Penelitian.....                                      | 38        |
| 3.3          | Variabel Penelitian.....                                  | 39        |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.4     | Lokasi dan Waktu Penelitian .....                   | 42 |
| 3.5     | Cara Analisis Data.....                             | 42 |
| 3.5.1   | Analisis Data Survei.....                           | 42 |
| 3.5.2   | Analisis Perumusan Strategi 1 Tahap Input.....      | 43 |
| 3.5.2.1 | IFE Matrix.....                                     | 43 |
| 3.5.2.2 | EFE Matrix.....                                     | 44 |
| 3.5.2.3 | Competitive Profile Matrix (CPM).....               | 46 |
| 3.5.3   | Analisis Perumusan Strategi 2 Tahap Pencocokan..... | 47 |
| 3.5.3.1 | SWOT Matrix.....                                    | 47 |
| 3.5.3.2 | IE Matrix.....                                      | 48 |
| 3.5.3.3 | Grand Strategy Matrix .....                         | 49 |
| 3.5.4   | Analisis Perumusan Strategi 3 Tahap Keputusan.....  | 49 |
| BAB 4   | HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN.....                  | 51 |
| 4.1     | Data Penelitian.....                                | 51 |
| 4.1.1   | Sejarah Singkat Perusahaan.....                     | 51 |
| 4.1.2   | Visi, Misi dan Quality Policy Perusahaan.....       | 52 |
| 4.1.3   | Strategi Perusahaan.....                            | 54 |
| 4.1.4   | Struktur Organisasi Perusahaan.....                 | 55 |
| 4.1.5   | Proses Produksi Paku.....                           | 57 |
| 4.1.6   | Produksi Arang Hasil Sampingan Produksi Paku.....   | 58 |
| 4.1.7   | Produk Paku P.T. Surabaya Wire.....                 | 59 |
| 4.1.8   | Pemasaran Paku.....                                 | 59 |
| 4.2     | Analisis Hasil Survei di Lima Area Pemasaran.....   | 63 |
| 4.2.1   | Pertanyaan Nomor (1).....                           | 64 |
| 4.2.2   | Pertanyaan Nomor (2).....                           | 64 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.2.3  | Pertanyaan Nomor (3).....   | 65 |
| 4.2.4  | Pertanyaan Nomor (4).....   | 66 |
| 4.2.5  | Pertanyaan Nomor (5).....   | 67 |
| 4.2.6  | Pertanyaan Nomor (6).....   | 67 |
| 4.2.7  | Pertanyaan Nomor (7).....   | 68 |
| 4.2.8  | Pertanyaan Nomor (8).....   | 69 |
| 4.2.9  | Pertanyaan Nomor (9).....   | 71 |
| 4.2.10 | Pertanyaan Nomor (10).....  | 72 |
| 4.2.11 | Pertanyaan Nomor (11).....  | 73 |
| 4.2.12 | Pertanyaan Nomor (12).....  | 73 |
| 4.2.13 | Pertanyaan Nomor (13).....  | 74 |
| 4.3    | Analisis Tahap 1 The Input Stage.....   | 74 |
| 4.3.1  | Analisis IFE Matrix.....  | 74 |
| 4.3.2  | Analisis EFE Matrix.....  | 76 |
| 4.3.3  | Analisis CPM .....  | 76 |
| 4.4    | Analisis Tahap 2 The Matching Stage.....                                      | 77 |
| 4.4.1  | Analisis SWOT Matrix.....   | 77 |
| 4.4.2  | Analisis IE Matrix.....   | 81 |
| 4.4.3  | Analisis Grand Strategy Matrix.....   | 82 |
| 4.5    | Analisis Tahap 3 The Desicion Making.....                                     | 82 |
| BAB 5  | PEMBAHASAN DATA PENELITIAN.....   | 84 |
| 5.1    | Analisis Hasil Survei Paku di Lima Area Pemasaran P.T. Surabaya<br>Wire ..... | 84 |
| 5.2    | Analisis Perumusan Strategi Baru .....  | 88 |
| 5.2.1  | Hasil Analisis Tahap 1 The Input Stage Pada P.T. Surabaya Wire..              | 90 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 5.2.2   | Hasil Analisis Tahap 2 The Matching Stage Pada P.T. Surabaya |     |
|         | Wire.....  | 92  |
| 5.2.2.1 | Analisa SWOT Matrix.....                                     | 92  |
| 5.2.2.2 | Analisa IE Matrix.....                                       | 95  |
| 5.2.2.3 | Grand Strategy Matrix .....                                  | 96  |
| 5.2.3   | Hasil Analisis Tahap 3 The Desicion Stage Pada P.T. Surabaya |     |
|         | Wire.....  | 97  |
| BAB 6   | SIMPULAN DAN SARAN.....                                      | 102 |
| 6.1     | Simpulan.....  | 102 |
| 6.2     | Saran.....   | 103 |
|         | Daftar Pustaka.....  | 105 |
|         | Lampiran.....  | 108 |

## DAFTAR TABEL

| Tabel  | Halaman |
|--|---------|
| 1.1 Impor paku Asal Negara .....                               | 2       |
| 1.2 Merk Paku yang Dijual di 5 Area Pemasaran Jawa Timur ..... | 4       |
| 2.1 Beberapa hambatan Perdagangan Internasional .....          | 9       |
| 2.2 Matrik Strategy Generik Porter .....                       | 16      |
| 2.3 Elemen-elemen Analisis SWOT .....                          | 19      |
| 2.4 EFE Matrix .....   | 23      |
| 2.5 IFE Matrix .....   | 24      |
| 2.6 CPM Matrix .....   | 25      |
| 2.7 SWOT Matrix .....  | 25      |
| 2.8 Grand Strategy Matrix .....                                | 29      |
| 2.9 QSPM Matrix .....  | 31      |
| 4.1 Tabel Penjualan Produk Paku 2008-2011 .....                | 60      |
| 4.2 Ukuran Paku yang Diproduksi di P.T. Surabaya Wire .....    | 63      |
| 4.3 Merek Paku yang Dijual .....                               | 64      |
| 4.4 Supplier/pemasok Paku .....                                | 65      |
| 4.5 Hal yang Mendasari Toko Menjual Paku .....                 | 67      |
| 4.6 Tolok Ukur Paku Dikatakan Bagus .....                      | 68      |
| 4.7 Berat Kemasan Paku Payung yang Dijual Toko .....           | 71      |
| 4.8 Kelebihan Paku SQ Dibandingkan Merek Lain .....            | 74      |
| 4.9 Matrik SWOT .....  | 78      |
| 4.10 Grand Strategy Matrix .....                               | 82      |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 5.1 | Kemasan Paku Payung yang Dijual Toko ..... | 86 |
| 5.2 | Grand Strategy Matrix .....                | 96 |



## DAFTAR GAMBAR

| Gambar   | Halaman |
|--|---------|
| 2.1 Kerangka Analitis Perumusan Strategi .....             | 21      |
| 2.2 IE Matrix .....  | 27      |
| 4.1 Strategi Plan P.T. Surabaya Wire .....                 | 54      |
| 4.2 Struktur Organisasi P.T. Surabaya Wire .....           | 56      |
| 4.3 Proses Produksi Paku .....                             | 58      |
| 4.4 Berbagai Macam Ukuran Paku di P.T. Surabaya Wire ..... | 62      |
| 4.5 IE Matrix P.T. Surabaya Wire .....                     | 81      |
| 5.1 IE Matrix P.T. Surabaya Wire .....                     | 95      |
| 5.2 Struktur Organisasi Baru P.T. Surabaya Wire .....      | 100     |

## DAFTAR GRAFIK

| Grafik   | Halaman |
|--|---------|
| 4.1 Penjualan Produk Paku dari P.T. Surabaya Wire 2008-2011 .....                    | 61      |
| 4.2 Merk Paku yang Dijual .....  | 64      |
| 4.3 Suplier/pemasok Paku .....   | 65      |
| 4.4 Loyalitas Toko di Dalam Menjual Merek Paku .....                                 | 66      |
| 4.5 Alasan Toko Beralih Merek Paku .....   | 66      |
| 4.6 Jumlah Rata-rata Penjualan Paku di Toko Perbulan .....                           | 67      |
| 4.7 Hal yang Mendasari Toko Menjual Paku .....                                       | 68      |
| 4.8 Tolok Ukur Paku Dikatakan Bagus .....  | 69      |
| 4.9 Merek Paku Payung di Pasaran .....   | 69      |
| 4.10 Supplier Paku Payung .....  | 70      |
| 4.11 Penjualan Paku Payung/Bulan .....   | 70      |
| 4.12 Penjualan Paku China : Paku Lokal .....   | 71      |
| 4.13 Ketertarikan menjadi Distributor Briket Arang .....                             | 73      |
| 4.14 Alasan Toko Tidak Bersedia Menjual Briket Arang .....                           | 72      |
| 4.15 Kediaan Toko Menjual Merek SQ .....   | 73      |
| 4.16 Alasan Toko Tidak Bersedia Pindah Merek SQ .....                                | 73      |
| 5.1 Komposisi Paku China dan Paku Lokal di 5 Area Pemasaran P.T. Surabaya Wire ..... | 85      |
| 5.2 Distribusi Asal Merek Paku Payung .....  | 85      |
| 5.3 Penjualan Paku Payung/Bulan (box) .....  | 87      |

## DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran   | Halaman |
|--|---------|
| 1. Suvei Toko .....  | 108     |
| 2. Pembobotan IFE dan IFE Matrix P.T. Surabaya Wire .....                                | 109     |
| 3. Hasil Rating Internal Factors Evaluation .....  | 110     |
| 4. Hasil Akhir Pembobotan Internal Factors Evaluation .....                              | 111     |
| 5. Hasil Rating External Factors Evaluation .....  | 112     |
| 6. Hasil Akhir Pembobotan Internal Factors Evaluation .....                              | 113     |
| 7. Bobot Competitive Profile Matrix (CPM) P.T. Surabaya Wire .....                       | 114     |
| 8. Hasil Rating Competitive Profile Matrix (CPM) P.T. Surabaya Wire .....                | 115     |
| 9. Hasil Akhir Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) P.T Su-<br>rabaya Wire ..... | 116     |
| 10. Produk yang Dapat Dikembangkan di P.T. Surabaya Wire .....                           | 118     |
| 11. Surat Keterangan Dari P.T. Surabaya Wire.....  | 119     |

## **ABSTRACT**

Safeguard is an instrument applied rates that can be used by WTO member countries to secure its domestic industry from the consequences brought about by a surge in imports of serious losses (due to the closure of related industries can not compete), or the threat of other losses. Nail products in Indonesia is one of the semi-commodity products are most in demand by producers from abroad, they are competing to market their products in Indonesia in any way. So in the past five years many companies being unable to nail the lid to stem the import of products that are sold with a very low price in domestic market penetration.

The research was conducted to see the potential development of new products and re-evaluate the strategy of the P.T. Surabaya Wire after the enactment of safeguard by conducting marketing of nail research in five areas of P.T. Surabaya Wire, make the questionnaire distribution on the internal organization of P.T. Surabaya Wire for get data for IFE, EFE, CPM is used to calculate the SWOT, IE and Grand strategy matrix and its used to make QSPM.

The result of the research are: IE matrix found that IFE score 2.598 and EFE score 2.890 which is the input for the calculation QSPM. The resulting new strategy for P.T. Surabaya Wire is to hold and maintain (the cell V's position indicate), the penetration of new markets and product development with result their total attractiveness strategy's score (TAS) 6,30 and 6,25. It's expected that the resulting new strategy will be synergy with the old strategy of low cost strategy company to compete in domestic market.

Key words: Safeguard, IFE, EFE, CPM, SWOT Matrix, IE Matrix, Grand Strategy Matrix, QSPM, Market Penetration, Product Development.